



理论设计工具实践

流程管理

葛星 黄鹏 著

□ 管理体系的建立思路 □ 分析、设计、优化、管理
□ 典型问题、经验教训 □ 流程文化



清华大学出版社

读者意见反馈卡

流程管理理论设计 工具实践

葛星 黄鹏 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

流程管理理论设计工具实践/葛星,黄鹏 著. —北京:清华大学出版社,2008.2

ISBN 978-7-302-16441-8

I. 流… II. ①葛…②黄… III. 企业管理:生产管理 IV.F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第172870号

责任编辑:张立红 张颖

封面设计:周周设计局

版式设计:孔祥丰

责任校对:成凤进

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:180×250 印 张:17.75 字 数:454千字

版 次:2008年2月第1版 印 次:2008年2月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:35.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025025-01

内容简介

本书系统介绍了流程管理的理论、方法、工具以及企业流程管理实践，总结了企业在实施业务流程优化与变革管理中面临的典型问题、解决办法以及经验和教训，并结合中国企业普遍的管理水平，提出企业流程管理体系的建立思路。同时，本书精选了大量好的技术方法加以演示，并精选了部分案例加以点评，将流程管理理论及其在企业中的实际操作结合起来，可更好地指导企业的流程管理实践。

此外，本书尝试宣扬一种流程文化的理念，希望能帮助您塑造关注顾客满意、关注跨部门团队合作和持续改善流程绩效的企业文化。

作者简介

葛星 AMT咨询高级顾问。长期致力于服装行业等企业管理模式变革与信息化的策略、技术、应用方面的研究和咨询工作，为包括北京李宁体育用品有限公司、浙江红蜻蜓集团公司、特步(中国)有限公司、天狮集团有限公司等10多家企业提供过咨询服务和管理建议。近年来，在《哈佛商业评论》、《管理世界》、《经济管理》等发表文章50多篇。目前，主要从事服装企业的IT规划与推广、营销管理模式咨询、供应链管理和知识管理等领域的研究和咨询，以及ZARA商业模式在国内的推广等工作。

黄鹏 长期致力于物流、电子等行业企业管理模式变革与流程管理方面的管理和咨询工作。曾任职于中外运股份、广东威创等公司。目前，主要从事企业流程管理、供应链管理、知识管理及证券融资等领域的管理和咨询工作。

不仅要流程图， 更要变革推进的成效

流程管理在中国受到越来越多的重视，企业对流程管理的认识已经跨过了理念的学习阶段，广泛的流程管理实践是今天流程管理在中国的特色。

就流程管理本身而言，从流程再造到流程优化，再到流程管理，流程理论发展至今已经经历了好几个阶段。在此过程中，国内的很多学者和企业管理人员也面临着快速变化中的一系列困惑。

- 流程管理在中国的现状如何？
- 中国企业还需要流程管理吗？
- 国内的同行们在流程管理的实践中有哪些困惑和最佳实践？
- 流程管理在中国的变化过程是如何进行的？
- 流程管理下一步的方向在哪里？
- 未来的流程管理又会是个什么样子？

.....

AMT(企业资源管理研究中心)持续追踪国际上流程管理的最新理论，不断研究国外流程管理的最佳实践。同时作为国内最早引进流程管理的咨询机构，AMT 也在持续、密切地关注着流程管理在中国的发展。随着流程管理在中国的变化和发展，AMT 咨询的“管理+IT”咨询服务也逐步树立、明确“价值落地”的核心理念，不断推动方案的创新设计和方案的落实，并且愿意让更多的企业来分享这个变化的过程。

葛星先生是 AMT 服装行业线的资深经理，对于服装行业企业的管理具有非常深的造诣，尤其是对 ZARA 的流程与业务管理进行了长期、深入的研究。同时，葛星先生也长期关注流程管理在中国的发展和变化，并且在长年的咨询管理工作中不断对流程管理过程中的问题进行持续不断的研究。

本书正是葛星先生长期研究的结晶，书中不仅体现了他本人对流程管理的深入思考，同时也体现了 AMT 咨询的整个流程管理专家团队的智慧，更是 AMT 咨询和葛星先生服务的客户共同成长的见证。

本书不仅关注流程管理的理论和实践在中国的发展，同时更加关注中国企业在思考、实践流程管理时碰到的一系列的问题。葛星先生对这些问题的分析独到、全面，但是他在与我们分享对这些问题的独到见解的时候，并没有采用夸夸其谈的方式全面铺开，而是聚焦在“如何解决问题，实现可执行的价值”上面。“不仅要流程图，更要变革推进的成效”是本书最大的特色。

本书不仅适应流程管理研究人员和企业管理人员的需要，同时也可作为企业管理培训类用书，管理信息化的相关人员和高校师生也可参考使用。

AMT 咨询合伙人、流程管理专家
王玉荣

流程管理， 企业制胜关键

企业流程管理的快速演进是大家有目共睹的。在短短的十几年内，从最初的彻底的 BPR 的革命式重组，到综合的企业流程管理，再到目前蓬勃发展的流程化、信息化管理时代。

从企业或组织管理者的角度而言，将流程技术、流程化思想以及已经流程化的信息化工具注入企业营运、管理的各个层面已经是大势所趋，因此，既有经营良好的企业，它们在市场竞爭中已经拥有成功的模式，只要能对流程管理具备正确观念，导入 BPR、BPM 以及信息系统支撑的流程体系，就能借力使力为企业创造更高的效率；也有经营不好的企业，它们在市场竞爭中因为缺乏竞争力，只要能对企业核心价值观进行从程式、资源、权力、信息的重行梳理和再造，也能在一定程度上重塑企业核心竞争力。

今天，全球已有无数家公司采用了流程优化或流程再造并取得了显著的业绩，它们不只是将流程管理作为一种管理工具，而是将其作为一种战略管理的系统。它们是怎样干——持续、迅速而成功地执行它们的战略目标、顾客导向的价值观意图。

当前，中国企业面临的“3C”挑战：

- 来自顾客的挑战。顾客越来越精明，要求也越来越高，他们需要个性化的服务，因此要求企业研发个性化的产品，满足不同层次的客户需求。
- 来自竞争的挑战。中国加入 WTO 之后不断开放的市场给企业带来非常严峻的挑战。企业要不停地围绕降低成本和提高经济效益与同行业企业进行竞争。
- 来自变化的挑战。世界经济形势和竞争规则不断变化，科技高速发展，企业要及时调整发展战略，增强竞争优势。

而我们分析，应对企业面临的“3C”挑战，可以通过把流程管理作为战略管理的支撑系统来实现，即在围绕清晰、明确、有效的战略，并树立客户和市场导向的价值观的基础上，把流程作为实践和完成战略意图的运作体系那样去关注和管理，运用流程管理的资源配置、技术与工具整合来完善这个运作体系，建立以这个运作体系为主的管理体系。

如何来建立这样一种体系呢？

我们需要一套方法，这些方法有许多国内外学者、管理人员在不断实践和完善着，这

些方法应当去不断应用,以找到适合各个企业的相应方法和工具。本书致力于提供方法和实践经验,它在理论、方法论、实践上均实现了对当前流程管理工作的一定总结和发展,提出了一些新的概念和实践成果。本书作者在BPM上有深刻的理解。通过本书读者可以得到第一手的实务经验与心得,清楚了解如何树立一种观念,去灵活善用有关方法。相信可以帮助您加速并深入体验流程管理的强大效益。

那么,作为企业,要建立这样一种体系,在执行面上就必须仰赖本书中所谈的这些方法。流程管理并非制造流程那么简单,而是战略体系、业务体系、业务逻辑与规则、资源及管理理念的综合。其重要性诚如作者所言,企业的战略能否实现,关键在于业务流程的运作及管理,因为业务流程的卓越性决定了商务世界中公司能力的本质及核心的竞争力。

书中列举了许多创造流程竞争优势的企业案例,这便告诉我们,只要企业愿意致力于建构卓越的业务流程,终能为企业带来丰厚的利润。

以战略为目标,以顾客为导向,关注价值链,关注组织关系,建立和管理企业流程的思路,指出企业从产品导向转型为顾客导向的过程中,应当引进新的经营思维,建构以顾客为导向的企业流程,以流程来整合跨越各部门的功能,解决企业中存在的本位主义、共识不足、沟通缺乏所产生的服务缺口,促使企业内部所有成员共同为顾客满意而努力,建立起卓越而贴心的顾客关系。同时,本书还提出应当关注对价值链的改造,其核心实际上是流程改造。

流程设计和优化的基础是企业发展战略、组织结构设计、职能的分解、岗位设置、岗位描述,以及其他资源的支撑和巩固。流程再造的意义就是企业对原有的业务流程进行重新塑造,包括对一些资源重新进行整合;更重要的是通过流程再造,把原有的以职能为中心的传统管理转变成以流程为中心的新型管理,提高经营效率和效益。

书中也谈到企业流程的关键在于管理人员树立正确的思维和观念。企业要导入流程管理,绝非仅是口号或雇几个信息或流程管理人员去执行即可,而是需要领导者的全力参与,并号召组织的全部管理者共同学习。领导者必须了解整个流程管理的价值和理念;而首席信息官(CIO)也必须放弃过去以技术为本位的思考模式,并将技术整合入业务和管理之中,而所有流程的设计,即是以战略及顾客为中心来进行考虑。同时,组织应当塑造关注顾客满意、关注跨部门团队合作和持续改善流程绩效的企业文化,坚持以人为本的团队式管理。

我们一再强调,流程管理绝对是现在与未来的趋势,企业不去做——就会落后。这期间所强调的行动力和执行力,便是维系企业制胜的关键。

事实上,现在有许多国内外企业的失败案例,领导者确实该引以为鉴,但更重要的是从中吸取经验,方能创造出属于自己企业需要的管理模式。不论您的企业是否开始流程化,本书都具有相当的实用性,所以,我非常高兴将本书推荐给想在管理提升与变革中做出辉煌成果的朋友们去阅读。

暨南大学管理学院 教授

王惠芬

前言

随着世界经济形势和竞争规则的不断改变,企业面临着越来越大的竞争压力,只有不断提高运作效率和经济效益才能使企业立于不败之地。持续的竞争优势将更多地出自新流程技术,而不是新产品技术¹。同时,来自降低成本、提高品质、增强效率、树立品牌和竞争力的压力也在不断增长。成功的关键有赖于业务流程管理,因为提高内部和外部业务流程的运行效率和经济效益是一个永无休止的完善过程。

业务流程再造自 20 世纪 90 年代由哈默博士提出来之后,很快受到全球推崇,其理论和方法体系爆炸性发展。1993 年,美国管理学家迈克尔·哈默(Michael Hammer)与詹姆斯·钱皮(James Champy)在《公司重组:企业管理革命宣言》中提出企业业务流程重组(Business Process Reengineering, BPR),对企业的业务流程做根本性的思考和彻底重建,目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。相对“劳动分工原理”和“制度化管理理论”等传统管理思想,BPR 强调企业内充分发展与合作。其核心内容可归结为“重组”:实行横向集成,实行团队工作方式,纵向压缩组织,使组织扁平化,授权员工自行做出决定,推行并行工程;强调顾客导向,以顾客为中心考虑经营目标和战略导向,根据顾客需求考虑应设置哪些经营过程。

然而,与大多数创新性的管理理论一样,BPR 理论的发展也并非一帆风顺,事实上,据统计,在 20%的企业成功实施 BPR 的同时,有接近 80%的企业并没有取得预期的效果,有些甚至是彻底失败。因此,BPR 理论在经历一段时间的辉煌和狂热之后,人们开始对它进行理性的思考和改造,并将更多的管理理论、工具和思想融合进来,发展成为一种新的较为温和的思想——流程管理(BPM)。

目前,流程管理作为一种先进的组织运营管理方法,已经得到了国内外企业管理界的广泛认同,其优点主要体现在吸纳 BPR 思想和工具的前提下,采用更综合、有效的方法来强化组织战略分解和执行、规范和精细化业务操作、关注客户和市场、提高内外部响应速度、降低成本、减少会议和协调工作量,以解放 CXO、传递绩效压力、达到各谋其政、充分应用信息技术和实现组织的持续改进等。流程管理包括再造和持续优化管理两种手段。

1 原文是:“在 21 世纪,持续的竞争优势将更多地出自新流程技术,而不是新产品技术。”(麻省理工学院斯隆管理学院,莱思特·瑟罗教授。)

流程管理最初的应用只是局限在生产与制造型企业，如今已广泛扩展到其他行业或组织，如研发企业、项目型组织、政府机构、服务行业等。所以，流程管理不再只是用于像福特汽车的生产线那样来改善工厂作业绩效，而是一套系统性的组织运营管理方式²。

然而，流程管理这一哲理性思想在企业的应用状态也并不乐观，甚至有些企业对流程产生了误区：流程管理无用论、流程表面化和纯技术化、流程管理孤立化、流程管理职能化，等等，对流程管理的消极认识和做法销蚀了这一伟大思想的价值。

那么，如何挖掘和发挥流程管理的真正价值，从而对企业管理起到应有的作用呢？

实际上，企业要不断自我创新以保持其竞争力，就应该把流程管理作为基础的竞争策略之一。而流程管理的引入，需要根据顾客需要和企业自身发展阶段及当前需求，对企业的业务流程进行细致的分析、提出综合的解决思路、调度资源和组织进行系统实施；同时，考虑到长期而全局的需要，应当建立全企业或全流程的统一管理平台，树立流程化运作的企业文化，使人人了解并执行流程。

我们认为，中国企业实施 BPM 必须首先具备三个主要条件：

第一，管理者和员工素质必须提高。管理者要勇于革新，有强烈的市场竞争意识，能与公司内外进行有效沟通，深入领悟 BPM 的内涵。在实施 BPM 后，员工都将拥有更多决策机会，必须有相应的高素质以及全流程的视角。

第二，技术层次必须提高。目前，我国大多数企业信息技术应用层次低，生产技术落后。而 BPM 应用于现代企业管理，也有赖于信息技术、管理技术、工艺工程技术的支持。

第三，企业文化和经营理念的营造。BPM 也在转变企业的经营理念，进而要求营造适宜的企业文化，甚至组织形态和运作方式都会产生与传统组织不同的巨大差异。

因此，流程管理就是要基于一个系统化、结构化的流程管理平台，在企业内部建立一种面向流程的执行体系。在此执行体系基础上，通过 IT 系统实现对管理绩效的监控和对流程、组织持续的优化和完善，从而达到不断优化企业资源配置和提升企业效益的目标。当然，国内企业实施 BPM 尚没有达到这个需求层次，可以先从关键业务流程入手实施流程改造，提升核心业务能力，再谋求流程管理的综合升级也是可行的。

基于以上对企业流程管理发展与需求的定位，根据长期在企业从事相关工作的经验，本书从解决企业业务流程管理的实际问题的角度入手，分三个部分阐述，即理念篇、方法篇和实践篇。全书提供了一套操作性较强的业务流程分析、设计、优化、管理的方法和工具，总结了企业在实施业务流程优化与变革管理中面临的典型问题以及经验和教训，希望对您塑造关注顾客满意、关注跨部门团队合作和持续改善流程绩效的企业文化。

本书的阅读对象为企业各层次的管理人员、综合协调部门的从业者、业务流程管理的管理者和爱好者、其他专业人员等。

葛星 黄鹏

2 流程管理思想在项目型组织中的应用，胡云峰。

读者意见反馈卡

亲爱的读者：

感谢您购买了本书，希望它能为您的工作和学习带来帮助。为了今后能为您提供更优秀的图书，请您抽出宝贵的时间填写这份调查表，然后剪下寄到：北京清华大学出版社第五事业部(邮编 100084)；您也可以把意见反馈到 zlh-zlq@263.net。邮购咨询电话：010-62770175/77 转 3505。我们将充分考虑您的意见和建议，并尽可能地给您满意的答复。谢谢！

本书名：_____

个人资料：_____

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 出生年月(或年龄)：_____

文化程度：_____ 职业：_____ 通讯地址：_____

电话(或手机)：_____ 传真：_____ 电子信箱(E-mail)：_____

您是如何得知本书的：_____

☐别人推荐 ☐出版社图书目录 ☐网上信息 ☐书店

☐杂志、报纸等的介绍(请指明)_____ ☐其他(请指明)_____

您从何处购得本书：☐书店 ☐电脑商店 ☐软件销售处 ☐邮购 ☐商场 ☐其他

影响您购买本书的因素(可复选)：

☐封面封底 ☐装帧设计 ☐价格 ☐内容提要、前言或目录 ☐书评广告

☐出版社名声 ☐作者名声 ☐责任编辑

☐其他：_____

您对本书封面设计的满意度：☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐较不满意 ☐不满意 ☐改进建议_____

您对本书印刷质量的满意度：☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐较不满意 ☐不满意 ☐改进建议_____

您对本书的总体满意度：

从文字角度：☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐较不满意 ☐不满意

从技术角度：☐很满意 ☐比较满意 ☐一般 ☐较不满意 ☐不满意

本书最令您满意的是：

☐讲解浅显易懂 ☐内容充实详尽 ☐示例丰富到位 ☐指导明确合理 ☐其他：_____

您希望本书在哪些方面进行改进？_____

您希望增加什么系列的图书：_____

您最希望购买的其他图书：1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

您对使用中文版图书或外文版图书介意吗？更喜欢使用哪一种版本？

☐介意 ☐无所谓 ☐中文版 ☐外文版

您的其他要求：_____

目 录

第1部分 理念篇

第1章 业务流程管理	3
1.1 流程管理是什么	3
1.2 为什么要流程管理	7
1.3 企业流程管理的简明方法论模型	10
1.4 流程化管理的组织结构	11
1.5 业务流程 VS 企业组织结构	15
1.6 业务流程管理与其他绩效提升项目的关系	18
1.7 企业流程成熟度	19
1.8 业务流程管理的发展趋势	21
第2章 企业业务流程管理再认识	23
2.1 企业不同时期流程管理的特点	23
2.2 企业必须平衡效率和控制	24
2.3 核心管理流程改进的目的	24
2.4 流程控制的价值体现	25
2.5 流程管理的核心	26
2.6 从职能型管理模式向流程型管理模式的转变	26
2.7 流程管理的主要工作	28
2.8 流程管理的涵盖范围	28
2.9 谁应该对流程负责	28
第3章 企业流程管理理念与方法的应用	31
3.1 流程管理原则	31
3.2 企业流程管理中的常见问题	34

3.3	如何进行流程管理的再认识	36
3.4	跨越部门管理业务流程	39
3.5	案例分析——流程管理的困惑	42

第2部分 方法篇

第4章	业务流程描述	51
4.1	流程管理对流程描述的要求	51
4.2	什么是流程描述	52
4.3	流程描述方法	53
4.4	流程描述原则	54
4.5	操作层业务流程描述方法	59
第5章	业务流程规划设计	61
5.1	流程管理对流程规划设计的要求	61
5.2	业务流程设计的目的	62
5.3	业务流程规划设计的原则	63
5.4	流程体系规划设计方法与步骤	65
5.5	流程规划设计项目管理	70
第6章	业务流程分析和诊断	73
6.1	流程分析的内容	73
6.2	流程的客户需求分析	74
6.3	流程的资源消耗成本分析	77
6.4	流程的瓶颈分析	79
6.5	流程的内部控制分析	81
6.6	流程的稳定性分析	83
第7章	流程优化	85
7.1	流程管理对流程设计与优化的要求	85
7.2	流程优化原则	86
7.3	业务流程优化方法	86
7.4	流程分析与优化设计的步骤与方法	88
7.5	跨部门的流程优化	91
7.6	持续优化与管理	94

第 8 章	流程稽核、审计与测评	97
8.1	流程管理体系对流程的稽核、审计与测评的要求	97
8.2	流程管理的推动需要多管齐下	98
8.3	流程管理的专门保障机制：稽查审计	99
8.4	流程管理推进中的变革管理：流程的测评	100
8.5	流程试运行审计	101
第 9 章	流程管理信息化	107
9.1	流程与 IT	107
9.2	流程管理与 ERP 实施最佳实践	109
9.3	业务流程与信息化整合	113
第 10 章	流程管理工具	123
10.1	企业流程管理实用工具	123
10.2	结构化思维	130
10.3	流程管理与知识管理相辅相成	135
10.4	流程管理和 ISO 9000 管理需要有机结合	135
第 11 章	流程管理软件工具	139
11.1	业务流程管理系统	139
11.2	IDS Scheer ARIS 介绍	141
11.3	IDEF0 工具介绍	148
11.4	Business Modeler 工具	150
11.5	Microsoft Visio 流程工具	151
11.6	流程管理系统的导入	151

第 3 部分 实 践 篇

第 12 章	企业流程管理体系的建立	157
12.1	业务流程管理体系的构成	157
12.2	何为流程管理体系建设	159
12.3	流程管理现状调研	159
12.4	梳理业务流程清单	162
12.5	建立流程框架、地图，建立流程体系	166
12.6	建立流程规范，实现流程标准化	167
12.7	建立流程的生命周期管理	168

12.8	建立流程管理制度	172
12.9	找出关键流程, 监测流程运行	172
12.10	落实流程运行, 持续流程优化	173
12.11	开展流程的执行和持续改进	180
12.12	开展流程管理提升	183
第 13 章	业务流程再造	185
13.1	业务流程再造的概念	185
13.2	为什么要实施 BPR	188
13.3	BPR 的目标	190
13.4	BPR 的方法论	191
13.5	BPR 项目过程	198
13.6	BPR 项目管理	202
13.7	BPR 相关技术和工具	206
13.8	业务流程重组的风险识别与防范	208
13.9	BPR 失败的原因	210
第 14 章	BPI 业务流程优化实践	217
14.1	选择流程、组建流程优化团队	217
14.2	组建流程优化团队	219
14.3	收集信息	219
14.4	面谈和流程现状建模	223
14.5	流程评估和分析	229
14.6	设计未来的流程	232
14.7	管理流程的持续优化	235
第 15 章	流程管理部门	239
15.1	流程管理部门的角色转变	239
15.2	流程管理部门的职责	242
附录	流程分类框架	245
参考文献		269

第 1 部分

理 念 篇

- 什么是业务流程管理(BPM)
- 流程管理理念的深刻认识
- 流程管理的基本原则和方法

